دليل إرساء جماعات الممارسات المهنية

مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب

تشكراتنا لكل من ساهم في إعداد هذا الدليل .

المقر المركزي للوزارة – باب الرواح – الرباط – الهاتف : 05 37 77 18 70 / الفاكس: 05 37 77 20 43

الفهرس

السياق

يهدف مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية المغربية (PAGESM) إلى تحسين جودة التربية الأساسية للفتيات المتمدرسات والفتيان المتمدرسين بجميع مؤسسات التعليم العمومي بالمغرب، ويتمحور هذا المشروع حول منهجية "مشروع المؤسسة" وقيادته من قِبَل مديرات ومديري المؤسسات التعليمية.

وفي إطار مصاحبة واستشارة المديرات والمديرين، يعمل المشروع على تثمين تواصل الأشخاص، ويدعم إرساء **"جماعات الممارسات المهنية"** بالنيابات .

من خلال عملية تجميع المعطيات التي أنجزت في النيابات من لدن المنسقين الجهويين للمشروع (شهر ماي 2012) ، أبدت الأكاديميات الجهوية استعدادها لإرساء "جماعات للممارسات المهنية" لمديرات ومديري المؤسسات التعليمية .كما بين هذا التجميع مدى أهمية إعطاء فهم مشترك عن ماهية "جماعة الممارسات المهنية" واقتراح توجهات تساعد على إحداثها.

لقد أعد هذا الدليل لهذا الغرض، وتم إغناؤه والمصادقة عليه بمساهمة أكاديميتي الشاوية ورديغة والرباط-سلا زمور زعير في شهر مايو 2012. وهو دليل موجه أساسا إلى منسقي جماعات الممارسات المهنية وكذلك إلى كل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات، والمستشارات والمستشارين التقنيين والمنسقات والمنسقين الجهويين للمشروع ، وكل من سيشارك على مستوى هذه الجماعات. وسيكون مفيدا أن يوضع رهن إشارة مديرات ومديري المؤسسات التعليمية .

1. الحضور الدائم لجماعات الممارسات المهنية

سواء في الحياة الاجتماعية أو المهنية، يجتمع الأشخاص وينتظمون لتقاسم المعلومات والتعاون على مهام معقدة أو للتفكير في إشكالية معينة.
مثلا:
يتم تنظيم أفراد الأسرة للحصول على حياة ممتعة ومقبولة، ويخلقون عادات وطقوسا ورموزا، كما يضعون ضوابط ونصوصا سردية وقصص حياة. وفي المنظمات، يحدد الأفراد العاملون بها، طريقة التعايش فيما بينهم ومع زبائنهم.
وفي المؤسسات التعليمية يكوّن التلميذات والتلاميذ والطالبات والطلبة والأستاذات والأساتذة والمدبرون مجموعات وفِرقا لتنظيم الحياة المدرسية، وذلك حسب التجاذبات والاهتمامات وحاجات الوسط المدرسي.
داخل إدارات المؤسسات التعليمية المغربية، توجد حاليا بعض ممارسات التقاسم والتعاون. مثلا في نيابة الصخيرات-تمارة، في سنة 2007، تم تكوين شبكات تربوية لمديرات ومديري المؤسسات التعليمية، حسب معايير محددة ومنهجية دقيقة. كما أن هناك تجارب تشبيك أخرى مرتبطة بالوسط الجمعوي جارية حاليا في العديد من الأكاديميات الجهوية في المغرب.
ويتضح أن هناك إمكانية للارتقاء بهذه التجمعات غير النظامية إلى مستوى "جماعات ممارسات مهنية" منظمة ومعترف بها.وككل الجماعات ، فإن جماعات الممارسات المهنية تحدث لتستجيب لحاجة التبادل والتجمع بين المديرات والمديرين الذين لهم نفس مراكز الاهتمام والانشغالات المشتركة .

2. جماعات الممارسات المهنية مستمدة من النظرية الاجتماعية للتعلم

تميل المؤسسات التعليمية عموما إلى النظر إلى التعلم ،وخاصة عند الكبار ،كظاهرة فردية ، تظهر خلال مدة معينة، و هي نتاج لعملية تعليمية.

لكن التجربة الإنسانية تبين أن التعلم يتحقق في سياق المشاركة المعاشة ، مع افتراض أن هذا التعلم هو في حد ذاته ظاهرة اجتماعية تعكس خاصيتنا ككائن بشري مؤهل للمعرفة .

الانخراط في جماعة الممارسات المهنية هو بناء التعلم من زاوية المشاركة الاجتماعية، ولا تنحصر هذه المشاركة في الالتزام مع أشخاص آخرين في أنشطة معينة فقط ، إذ ترجع كذلك إلى سيرورة أكثر شمولية للتعاون النشيط في ممارسات الجماعة.

3. ماهية جماعات الممارسات المهنية

أربع خصوصيات كبرى ساعدت على التعرف على جماعة الممارسات المهنية :
- اهتمامات ومشاكل مشتركة
- الرغبة والحاجة
- التفاعلات على أساس مشترك
- آفاق تحسين الممارسة المهنية

بالنسبة لمشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب "**PAGESM**"، تم اعتماد التعريف التالي، الوارد في المخطط التنفيذي للمشروع (**PMOP-PAGESM**):

إن جماعة الممارسات المهنية هي مجموعة من الأقران الذين يتقاسمون نفس الإشكاليات والذين يختارون بعضهم البعض ويجتمعون ليتعاونوا مهنيا. وتسعى هذه الجماعات لتقاسم الممارسات الجيدة والبحث عن حلول للمشاكل المطروحة وتيسير اندماج الوافدين الجدد، وتنمية الثقة في النفس لدى الأعضاء.
(مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب،المخطط التنفيذي ، ص 3- 12)

4. فوائد جماعات الممارسات المهنية

يستفيد كل أعضاء جماعات الممارسات المهنية نساء ورجالا، بقدر ما تستفيد المنظومة التربوية من تواجد هذه الجماعات. كما أن مزاياها، نوعية أكثر منها كمية، حقيقية ومحسوسة على المستويين المتوسط والبعيد.

4.1 الفوائد المرتبطة بالمشاركات والمشاركين

غالبا ما يجد المديرون والمديرات أنفسهم لوحدهم في إدارة المؤسسات التعليمية التي يتولون مسؤوليتها.بحيث يشعرون أنهم منعزلون، فيبحثون عن زميل أو زميلة للتحقق من صحة وجهة نظر أو لطلب المشورة .

إن إرساء جماعات الممارسات المهنية يساهم أولا وقبل كل شيء في **تكسير العزلة وفي خلق شبكة للتعاون بين الأعضاء. كما ان هذه الجماعات تشكل فضاء مناسبا لتيسير الاندماج المهني للوافدين والوافدات الجدد على وظيفة الإدارة التربوية.**

بالإضافة إلى ذلك، فإن جماعات الممارسة المهنية، من حيث إتاحتها لعرض وتبادل الصعوبات المعترضة أثناء النشاط المهني اليومي، **تمكن كل عضو من الحصول على مجموعة من الارشادات والمقترحات والتجارب وطرق العمل والحلول**. ومن خلال هذا التبادل يتسنى لكل عضو أن يغتني بممارسات جيدة، وبناء منهجيته الخاصة في إيجاد الحلول، ومن خلال ذلك يتم إذكاء إحساسه بالفعالية الذاتية وتنمية كفاياته المهنية.

وفضلا عن حل المشاكل، فإن النقاش والتفكير الجماعي بخصوص الأساليب والمساطر والأدوات، يسهمان في إثراء المعارف والخبرات والمواقف والسلوكيات لدى جميع الأعضاء. ويحدث هذا التعلم بشكل غير مباشر دون بناء بيداغوجي مهيكل. كل واحد يتعلم حسب إيقاعه الخاص، ووفقا لاحتياجاته ومستوى حافزيته.

ويعتمد هذا النوع من التعلم، عبر ومع الأقران، على تعاون وانخراط جميع أعضاء الجماعة، الذين يتمكنون تدريجيا من تعزيز الثقة المتبادلة، مما يزكي لديهم القدرة على تحليل ممارساتهم دون تخوف من حكم الزملاء.

فوائد معترف بها من قبل أعضاء بإحدى الشبكات :
- تبادل الأفكار والخبرات؛
- ضمان وتيرة موحدة للتدبير في جميع المؤسسات التعليمية؛
- تتبع تطور التلميذات والتلاميذ، في جميع أسلاك التعليم؛
- تشجيع التكوين المستمر لمديري ومديرات المؤسسات التعليمية؛
- تعزيز الحياة المدرسية في جميع المؤسسات؛
- تقاسم العتاد الديداكتيكي والتجهيزات المدرسية.

مدير مدرسة بنيابة الصخيرات تمارة ،

4.2 مزايا مرتبطة بالمنظومة التربوية

انطلاقا من أن تنمية الكفايات لدى مديرات ومديري المؤسسات التعليمية تعد من صميم اهتمامات جماعات الممارسات المهنية، فمن الواضح أن هذه الأخيرة تسهم في تحسين الممارسة المهنية، في نفس الوقت الذي تنعكس ظلالها على المنظومة برمتها، وفي ذلك انطلاق **لمنظومة متعلمة Communauté apprenante.**

وفعلا، وبحكم المساعدة التي يتلقاها أعضاء جماعة الممارسات المهنية في مواجهة التحديات التي تعترضهم، فإن هؤلاء يصبحون بدورهم مؤهلين أكثر فأكثر لمساعدة فرق العمل داخل مؤسساتهم. وبالتالي **بنقل المعارف والممارسات الجيدة**، بشكل مفيد على المستوى المحلي وعلى مستوى المنظومة التربوية برمتها. كما أن ثقافة التقاسم المنبثقة عن جماعات الممارسات المهنية، تشجع التجديد على جميع مستويات الهيكلة التنظيمية.

مديرة مدرسة

"تتجلى مساهمتي الشخصية في جماعة الممارسة الكبيرة هذه، في تعزيز التعريف بالمشاريع وتقاسم الموارد المشتركة والدعم الناتج عن تعاون الأعضاء فيما بينهم. كما أساهم من خلال تقاسمي للموارد التي أتوفر عليها ومشاركتي في حل المشكلات.
وبالنسبة للمنظومة، فإن مجموع هذه المشاورات البيداغوجية تؤدي إلى بناء أدوات وبلورة مشاريع تهدف إلى النهوض بالممارسات البيداغوجية بالشبكة التربوية.
وعليه، فبفضل الروابط التي يتم نسجها، خارج اللقاءات الرسمية، أتمكن من إيجاد أجوبة لما أحتاجه في مهمتي. وأحس بأنني أساهم في الجماعة وأجني الكثير على المستوى الشخصي والمهني. أنني جد فخورة بكوني طرفا في هذه المشاورات."

5. جماعات الممارسات المهنية: محرك للتشبيك بين مديرات ومديري المؤسسات التعليمية

تمت الإشارة في بداية هذا الدليل، إلى أن هذه البنية التشبيكية منشودة بقوة. و في تقارير المستشارين التقنيين بالأكاديميات والمنسقين الجهويين للمشروع تم اعتبار جماعات الممارسات المهنية بمثابة "الحلقة المفقودة" من أجل إنشاء بنية للتقاسم، كما تم الحديث عن كونها "فضاءات لعقد اللقاءات ".

وعليه، بات من الضروري أن يتم تولي قيادة مشروع إرساء جماعات الممارسات المهنية من قبل كل الجهات في منظومة التربية والتكوين. ويتعين العمل على مأسستها باعتبارها وعاء للتكوين المستمر لمديرات ومديري المؤسسات التعليمية. كما يتعين على الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات دعم إرسائها وتعزيزها بكل ما تحتاجه من تتبع ومصاحبة.

5.1 إرساء جماعات الممارسات المهنية

5.1.1 تحديد عدد جماعات الممارسات المهنية بكل نيابة

سيحظى كل مديري ومديرات المؤسسات التعليمية ، بمكان ضمن جماعة للممارسات المهنية([1]) الموزعة على كل النيابات. ويمكن تكوين هذه الجماعات انطلاقا من المناطق التربوية أو من الأحواض المدرسية. وقد مكنت المشاورات التي تمت بأكاديميتين([2])، من إبراز أهمية استقلالية الأكاديميات بهذا الخصوص ومراعاة الخصوصيات المحلية. ومع ذلك يظل انسجام الرؤية بين المؤسسات الابتدائية والثانوية الإعدادية والتأهيلية أمرا منشودا بحدة.

5.1.2 تشكيل جماعات الممارسات المهنية

تتكون كل جماعة مما يناهز 20 مديرا ومديرة، يمثلون الأسلاك التعليمية الثلاثة. ويتم إحداثها انطلاقا من المناطق التربوية أو الأحواض المدرسية.

ويتم تنشيط جماعات الممارسات المهنية من قبل المنسقات والمنسقين الذين يتم اختيارهم من قبل زملائهم، من بين مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، بعد أن تتم تزكية الاختيار من قبل نائبات ونواب الوزارة.

من أجل مشاركة نشيطة في جماعات الممارسات المهنية، يستوجب على المشاركات والمشاركين التحلي بالمواقف والسلوكات التالية :

- التطوع
- الانفتاح على التغيير
- الحافزية
- الفضول الفكري
- حس المبادرة والانضباط الذاتي
- السلوك الأخلاقي

"يعتبر تطوع المشاركات والمشاركين واحترام اختلاف الرأي وسرية التبادل بينهم، بمثابة عناصر تمكنهم ليس فقط من إثراء التبادلات ولكنها كذلك تنمي الإبداع في إيجاد الحلول."

مصاحب لمديري ومديرات المؤسسات التعليمية لجماعة الممارسات المهنية"

([1]) الرجوع الى جدول توزيع الجماعات المهنية المتضمن في المخطط التنفيذي لمشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية
(3) شهر مايو2012

5.1.3.انطلاق اشتغال "جماعة الممارسات المهنية"

بعد تحديد تجمعات جماعات الممارسات المهنية، يقوم الأعضاء المشاركون في اختيار منسقة أو منسق لهم. وفي أول لقاء رسمي، يتم وضع قواعد الاشتغال من قِبَل المجموعة.

بالنظر إلى قيمة الاستثمار الكبيرة المرتبطة بجماعة الممارسات المهنية، يتبين أنه من الضروري اختيار موضوع واحد أو مواضيع متعددة للاشتغال عليها، مع ترك مجال للانشغالات المهنية وتقاسم الممارسات الجيدة. قد تكون المواضيع التي يتم اختيارها نابعة من داخل الجماعة نفسها أو مرتبطة بحاجات المنظومة التربوية. على سبيل المثال، وفي سياق مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب، يمكن أن يشكل "مشروع المؤسسة"، موضوعا متميزا، وعلى أي حال، فكلما كانت المواضيع التي تتناولها "جماعة الممارسات المهنية"، مرتبطة بشكل مباشر بإشكال تدبيري هام، كلما كان الأثر كبيرا.

مواصفات موضوع جيد :

- ✓ يعبئ المجموعة ويسترعي اهتمام كل الأفراد ؛
- ✓ محدد المعالم، للوصول إلى نتائج ملموسة ؛
- ✓ هام بالنسبة للمنظومة التربوية ؛
- ✓ مثير لشغف المشاركات والمشاركين ؛
- ✓ موجه نحو المشاكل الحقيقية للأفراد.

5.2 عناصر هامة للأخذ بعين الاعتبار

لإنشاء "جماعة الممارسات المهنية"، يجب أخذ عناصر كثيرة بعين الاعتبار.
وفي مرحلة الارساء الأولي، يجب إيلاء اهتمام خاص **بستة** عناصر هي :

- الارتقاء بإرساء جماعة الممارسات المهنية ؛
- انتشار المؤسسات التعليمية على مساحة واسعة ؛
- الاحتياجات الأساسية لكل جماعة للممارسات المهنية ؛
- الانتباه الى تراتبية مديرات و مديري المؤسسات التعليمية ؛
- التواصل ؛
- الزمن.

5.3 الارتقاء بإرساء جماعة الممارسات المهنية

لتيسير إرساء جماعات الممارسات المهنية ، وسيكون من المهم التأكد من أن جميع مديري ومديرات المؤسسات التعليمية، يحصلون على معلومات كافية حول جماعات الممارسات المهنية، من حيث ماهية هذه الجماعات، وكيفية اشتغالها، ومزاياها ومتطلباتها. ويمكن أن يشكل هذا الدليل أداة مفيدة لهذا الغرض.
عِلما أنه من الأفضل جذب متطوعات ومتطوعين، فبدلا من استدعاء مشاركات ومشاركين، ينبغي أن تكون الوسائل التي يتم بها إخبار الأعضاء مواتية لثقافة الوسط المهني المعني.

5.3.1 انتشار المؤسسات التعليمية على مساحة واسعة

ان اللقاءات التشاورية التي أجريت خلال شهري مايو ويونيو والمشار إليها في بداية هذا الدليل قبل إعداده، بينت صعوبة مشاركة مديرات ومديرين في بعض المناطق القروية النائية، بسبب البعد وصعوبة التنقل. وهذا يمكن أن يعرقل إرساء "جماعة الممارسات المهنية " أو تقييد إمكانية مشاركة البعض. ويبقى الأمر متروكا لكل نيابة، لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتخفيف من وقع وأثر هذا المشكل الوارد.

5.3.2 الاحتياجات الأساسية لـ"جماعة الممارسات المهنية "

على النيابة التأكد من ملاءمة مقر اللقاءات بالمؤسسة التعليمية لأنشطة عمل جماعة الممارسات المهنية ، وأن تسهل الخدمات اللوجستيكية لإرساء جماعات الممارسات المهنية.

5.3.3 انتباه بخصوص تراتبية مديرات ومديري المؤسسات التعليمية

تنتسب جماعات الممارسات المهنية إلى مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، وهؤلاء هم الذين سيؤسسونها وفق الصورة التي يريدون. ومهما كان السلك التعليمي الذي ينتمي إليه مديرو ومديرات المؤسسات التعليمية، يجب أن يدعى الجميع للمشاركة بكل طواعية وبكامل الأحقية.

5.3.4 التواصل

التواصل مفتاح رئيسي لحياة "جماعات الممارسات المهنية". لهذا سيتم تزويد هذه الأخيرة بممارسات دينامية للتواصل، لكي يستمر الاتصال بين الأعضاء، ويتسنى إخبار الجهات المعنية بالأحداث الجارية، والنجاحات المحققة، والتحديات التي يجب تجاوزها، كل هذا يساعد على التبادلات المثمرة والمفيدة للمنظومة برمتها.

ويمكن استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيات لتعزيز التعاون بين جماعات الممارسات المهنية، وبين المستويات التراتبية، لزيادة التآزر والفعالية. وهذه الأدوات والتكنولوجيات ستساعد أيضا على تبادل التعلمات التي حصلت بين اللقاءات، وتبليغها للزميلات والزملاء، ولذا فمن المهم أن تكون هذه الأدوات متاحة ووظيفية في كل مؤسسة تعليمية.

5.3.5. الزمن

يأتي نجاح "جماعات الممارسات المهنية " مع مرور الزمن... إذ أن الزمن هو العامل الرئيسي في إرساء جماعات الممارسات المهنية. و قد تم تحديد مفهوم الزمن من لدن عدة باحثين، باعتباره عنصرا هاما، يجب أخذه بعين الاعتبار أثناء المراحل الأولى لتطور "جماعة الممارسات المهنية"، حيث تكون الجماعة أكثر هشاشة، كما يضيفون أن الأمر قد يحتاج إلى بعض الوقت قبل أن يتعارف أعضاء الجماعة فيما بينهم، ويثقون في بعضهم البعض ، ويتبادلون أفضل ممارساتهم ، ويفطنون لقيمة إسهامهم.

6. حكامة "جماعات الممارسات المهنية"

بمجرد إرساء "جماعة الممارسات المهنية "، يتم اختيار منسق أو منسقة (مدير أومديرة مؤسسة تعليمية) من زميلاتهم **أو** زملائهم، ويكون مسؤولا عن تنشيط لقاءات الجماعة. كما يتم الاتفاق على مدة كل ولاية من قِبَل أعضاء الجماعة، مع أخذ مبدأ التناوب بعين الاعتبار بين المرأة والرجل والأسلاك التعليمية الثلاثة.

في بداية سنة2013، استفاد المنسقون والمنسقات من تكوين حُدِدَت مدته في ثلاثين ساعة، وهو تكوين مبرمج في إطار مشروع "دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب"، يهدف إلى تطوير الكفايات في مجال تنشيط "جماعة الممارسات المهنية". وفي وقت لاحق، في غضون سنة 2013، تم تزويد المنسقات والمنسقين بدليل للتنشيط. وسيبقى على كل نيابة، وفي كل سنة، تنظيم ورشات للتقاسم، تجمع جميع جماعات الممارسات المهنية المنتمية لنفس النيابة، وذلك لتوسيع تبادل أجود الممارسات وترصيد التجارب الناجحة.

ويجوز لكل جماعة للممارسات المهنية أن تتزود بقواعد الحكامة ككيان مستقل، دائم الارتباط بالنيابة التي ينتمي إليها. ويحظى التدبير التشاركي في هذا الصدد بأفضلية، حيث يتم تثمين القيمة المضافة لكل عضو وعضوة، ومن ثمة الاتجاه نحو الارتقاء بالمنظومة بكاملها.

> يشعر المشاركات والمشاركون بأن بإمكانهم النجاح بسرعة بالاعتماد فقط على ذواتهم. وفي هذا الاتجاه، أستحضر حركية الطيور المهاجرة، عند كل مشاركة لي ضمن إحدى جماعات الممارسات المهنية. و يقول المثل بكل بساطة "إن بإمكان الفرد لوحده السير بسرعة، ولكنه بمعية الجماعة يذهب بعيدا".

مصاحب لجماعة الممارسات المهنية،

6.1 اختيار منسقات ومنسقي جماعات الممارسات المهنية

يتطلب دور تنشيط جماعات الممارسات المهنية جهدا كبيرا ويستلزم تحلي المنشطة او المنشط بمزايا ومؤهلات شخصية ومهنية. كما يستلزم تخصيص الوقت الكافي لذلك.

وتعتبر سنوات الخدمة في الادارة التربوية بصفة مدير(ة) قيمة مضافة للقيام بهذه المهمة.

وقبل كل شيء يجب على منسقات ومنسقي جماعات الممارسات المهنية أن تتوفر فيهم مواصفات المنشطة والمنشط، بمعنى من يزرع النشاط في الجماعة ويمنحها الحياة.

الجانبية المطلوبة في المنسق(ة):

- القيادة والتمتع بالكاريزما ؛
- الانفتاح على التغيير ؛
- الاعتراف به من طرف الزملاء والزميلات ؛
- القدرة على التحليل الذاتي لممارساته التدبيرية ؛
- التأهيل لتنشيط الاجتماعات و رفع التقارير حولها ؛
- القدرة على الإنصات والتماهي ؛
- النشاط الدينامي المستمر ؛
- القدرة على استباق حاجيات جماعات الممارسات المهنية؛
- القدرة على حسن التواصل؛
- الحس الاستراتيجي .

6.2 أدوار المنسقات والمنسقين:

- تعبئة المشاركات والمشركين؛
- الدعوة لحضور اللقاءات وتنشيطها؛
- توثيق كل لقاء؛
- ربط العلاقات مع جماعات الممارسات المهنية الأخرى، ومختلف الهيئات بالمنظومة التربوية، والحفاظ على هذه العلاقات.

الآفــاق

إن تطور الجماعات لن يحصل بالضرورة بالوتيرة نفسها، في جميع جماعات الممارسات المهنية، ومن تم يتوجب على كل جماعة أخذ الوقت اللازم من أجل إرساء أسس متينة والاستجابة لحاجات المشاركات والمشاركين.

وككل جماعة، لا يمكن لجماعات الممارسات المهنية أن تقوم بوظيفتها وتحافظ على استدامتها إلا إذا توفرت الشروط الآتية:

- تبادل وتفاعل حقيقيتان بين أعضائها؛
- شعور بالانتماء للجماعة؛
- إحساس كل فرد بالاستفادة والتعلم من الجماعة؛
- التزام متبادل ودينامي يرتكز ليس فقط على الكفايات الفردية ولكن أيضا على الكفايات الجماعية؛
- تبني مشروع مشترك على أساس المسؤولية الجماعية؛
- تعبئة الاعضاء حول مرجعية موحدة : الأنشطة، الأدوات، المساطر، طرق العمل الخ...

بالإضافة إلى شروط النجاح هاته والمتعلقة بالأعضاء، فإنه من الضروري انخراط الوزارة على جميع مستوياتها ليس فقط في إرساء هذه الجماعات الناشئة، ولكن أيضا بمصاحبتها ودعمها والارتقاء بها حتى تتطور وتؤتي ثمارها المنتظرة سواء بالنسبة لأعضائها أو للمنظومة ككل.

إن الإيمان بأهمية هذه الجماعات والتعريف بها وتسهيل تنظيمها التقني والإنصات لحاجياتها والمساعدة على حل إشكالاتها وتثمين نجاحاتها وتشجيع التكوين المستمر لأعضائها تعد بعضا من المسارات الواعدة بإنجاحها و استدامتها.

فلنعمل جميعها على إرساء وتنمية جماعات الممارسات المهنية !

مراجع

المصادر الأساسية لمحتوى هذا الدليل :
مركز "تيسير البحث في التجديد في المنظمات (CEFRIO)،"اعمل ،تعلم وتعاون في الشبكة" ،2005
ويكنير ،إيتيان ،نظرية جماعات الممارسات المهنية ، صحافة جامعة لافال ،2005



" وحيدا ،سأذهب بسرعة ، لكن جميعا سنذهب بعيدا "

أنجز هذا الدليل في اطار التعاون بين وزارة التربية الوطنية والوكالة الكندية للتعاون الدولي

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES

APPR	Atelier de partage pédagogique régional
AREF	Académie régionale d'éducation et de formation
CÉFRIO	Centre facilitant la recherche en innovation dans les organisations
CPP	Communauté de pratiques professionnelles
CRM	Coordonnateur régional marocain du PAGESM
CTAREF	Conseillère ou conseiller technique en région
DÉ	Directrice et directeur d'établissement scolaire
PAGESM	Projet d'appui à la gestion des établissements scolaires du Maroc
PÉ	Projet d'établissement
PMOP	Plan de mise en œuvre du projet
TIC	Technologies de l'information et de la communication

CONTEXTE

« Le projet d'appui à la gestion des établissements scolaires du Maroc (PAGESM) vise ultimement l'amélioration de la qualité de l'éducation de base pour les filles et les garçons qui fréquentent tous les établissements d'enseignement public du Maroc. » [`PMOP p. viii]

Le PAGESM s'articule autour de la démarche du projet d'établissement et de son pilotage par les directrices et directeurs d'établissements scolaires (DÉ). Dans le cadre de l'accompagnement conseil aux DÉ, le PAGESM valorise la mise en réseau des personnes et appuie l'implantation des communautés de pratiques professionnelles (CPP) au sein des provinces.[3]

Lors d'une collecte de données réalisée au sein de ces provinces par les CTAREF et les CRM du PAGESM en mai et juin 2012, les régions se disaient favorables à l'implantation des CPP. Cette collecte a par ailleurs souligné l'importance de se donner une compréhension commune de ce que sont les CPP et de proposer des orientations favorisant leur mise en place.

Ce **Guide d'implantation** a été préparé dans cette perspective. Il a été validé et enrichi grâce à la participation des régions de Rabat Salé Zemmour Zaër et de Chaouia Ouardigha en mai 2012. Il s'adresse prioritairement aux DÉ coordonnatrices et coordonnateurs de CPP, de même qu'aux AREF et aux Délégations, aux CTAREF et CRM, aux accompagnatrices et accompagnateurs, à tous ceux et celles qui auront à s'impliquer au plan des CPP. Il est à souhaiter qu'il soit mis à la disposition de l'ensemble des DÉ du Maroc.

[3] Plan de mise en œuvre du projet (PMOP), Structure des travaux, extrant 120, sous-activité 120.1.4

1. L'omniprésence des CPP

Tant dans la vie sociale que professionnelle, des personnes se regroupent et s'organisent pour partager des informations, s'entraider dans une tâche complexe ou réfléchir sur une problématique.

Par exemple, les membres d'une famille s'organisent pour avoir une existence agréable et acceptable. Ils créent des habitudes, rituels, symboles, se donnent des règles et produisent des récits et des histoires de vie.

Les membres du personnel d'une organisation définissent leur « modus vivendi » avec les collègues et leurs clientes ou clients.

À l'école, les élèves, les étudiantes et les étudiants, les enseignantes et les enseignants, et les gestionnaires forment des groupes et équipes pour organiser leur vie scolaire selon les affinités, préoccupations et besoins du milieu.

Chez les DÉ au Maroc, il existe présentement certaines pratiques de partage et d'entraide. Par exemple, la Délégation de Skhirate Temara a procédé en 2007 à la formation de réseaux pédagogiques de DÉ suivant des critères bien définis et des démarches précises. Plusieurs autres expériences de réseautage, notamment en lien avec le milieu associatif, sont présentement en cours dans plusieurs régions du Maroc.

Il y a là tout un potentiel pour faire évoluer ces regroupements informels vers des CPP organisées et reconnues. Comme toutes les communautés, les CPP sont nées du besoin d'échanger et de se regrouper avec celles et ceux qui ont des centres d'intérêt et des préoccupations identiques.

2. Les CPP sont issues d'une théorie sociale de l'apprentissage

On a généralement tendance à concevoir l'apprentissage, en particulier chez l'adulte, comme un phénomène individuel qui se déroule à l'intérieur d'une durée précise et qui est le produit d'un enseignement.

Or, l'expérience humaine nous démontre que l'apprentissage se réalise dans le contexte d'une expérience de participation vécue dans le monde en présumant que cet apprentissage est en soi un phénomène social qui ne fait que refléter le caractère de notre condition d'être humain apte à connaître.

S'engager dans une CPP, c'est concevoir l'apprentissage sous l'angle d'une participation sociale. Cette participation ne se limite pas à un engagement dans certaines activités courantes avec d'autres personnes; elle réfère également au processus plus englobant de collaboration active aux pratiques d'une communauté.



Reconfiguration de l'apprentissage

Il est important de repenser notre conception d'apprentissage et de la reconfigurer. En effet, nous n'apprenons pas seul et apprendre n'est pas une activité où on s'isole. La participation a un impact profond sur la façon d'interpréter et de favoriser l'apprentissage. Pour l'individu, cela signifie que l'apprentissage exige engagement et participation.

3. Ce qu'est une communauté de pratiques

Quatre grandes caractéristiques permettent de reconnaître une CPP :

- intérêts et problématiques en commun
- désir et besoin de partager avec des pairs
- interactions sur une base continue
- perspective d'amélioration de sa pratique professionnelle

Le PAGESM retient la définition suivante :

« La CPP est un regroupement de pairs partageant les mêmes problématiques, qui se choisissent mutuellement et se réunissent pour s'en-traider professionnellement. La CPP sert à la fois à échanger sur leurs bonnes pratiques, à rechercher des solutions aux difficultés rencontrées, à favoriser l'intégration des nouveaux venus et à développer chez les membres une meilleure confiance en soi. »

(PMOP, p. 3-12)

4. Les retombées d'une CPP

Autant les participantes et participants que les organisations bénéficient de la présence des CPP. Les retombées, davantage qualitatives que quantitatives, sont réelles et perceptibles à moyen et long termes.

4.1. Des bienfaits pour les participantes et participants

Souvent les directrices et les directeurs se retrouvent seuls à gérer l'établissement dont ils ont la responsabilité. Ils se sentent isolés et recherchent une ou un collègue pour valider un point de vue, demander un conseil, etc. L'implantation de communautés de pratiques professionnelles contribue avant tout à **briser l'isolement** et à **créer un réseau d'entraide pour ses membres. Elles sont également un lieu propice pour faciliter l'intégration professionnelle des nouvelles et nouveaux venus dans la fonction.**

De plus, les CPP favorisant l'exposé et l'échange sur des difficultés vécues dans l'activité professionnelle quotidienne, **chaque membre a accès à tout un potentiel de conseils, de suggestions, d'expériences, de façons de faire, de solutions**. Par ces échanges, chacune, chacun s'enrichit de bonnes pratiques, construit sa propre démarche de résolution et ce faisant **augmente son sentiment d'efficacité personnelle et le développement de ses compétences professionnelles.**

Au-delà de la résolution de problèmes, les discussions et les réflexions collectives sur les méthodes, les procédures, les outils contribuent à **l'enrichissement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de tous les membres.** Cet apprentissage s'effectue de manière indirecte sans construction pédagogique structurée. Chacune et chacun apprend à son rythme et selon ses besoins et sa motivation.

Cette conception de l'apprentissage par et avec les pairs s'appuie sur la collaboration de tous les membres de la communauté qui, graduellement, développent une confiance mutuelle favorisant ainsi **l'analyse de leurs pratiques** sans craindre le jugement des collègues.

Des avantages reconnus par des membres d'un réseau :

- Échanger des idées et des expériences;
- Garantir la même cadence de gestion dans tous les établissements scolaires;
- Suivre l'évolution des élèves et des étudiantes /étudiants dans tous les cycles d'enseignement;
- Favoriser la formation continue des DÉ;
- Favoriser la vie dans tous les établissements;
- Partager du matériel didactique et des équipements scolaires.

Un DÉ de la Délégation de Skhirate Temara, Maroc

4.2. Des bénéfices pour l'organisation

Le développement des compétences des DÉ étant au cœur des préoccupations des communautés de pratiques, il est clair que les CPP contribuent à **l'amélioration de la pratique professionnelle** en même temps qu'elles rayonnent sur l'ensemble de l'organisation. C'est alors une **organisation apprenante** qui se met en marche.

En effet, les membres des CPP trouvant de l'aide pour faire face aux défis rencontrés deviennent de plus en plus aptes à aider à leur tour les équipes de travail dans leur établissement. Il s'agit là d'un **transfert bénéfique de connaissances et de bonnes pratiques** au plan local mais aussi au sein de toute l'organisation. Cette **culture de partage** qui déborde

de la CPP **favorise l'innovation** à tous les niveaux de la structure organisationnelle.

«Mon apport personnel à cette grande communauté de pratique est de soutenir le déploiement de projets et de partager la mise en commun des ressources et le soutien apporté entre les membres. Je contribue également en partageant mes ressources et en participant à la résolution de problèmes. Pour l'organisation, l'ensemble de cette concertation pédagogique (CPP) amène la construction d'outils et de projets visant à faire avancer les pratiques pédagogiques du réseau éducatif.

Ainsi avec les liens créés, je peux, à l'extérieur des rencontres officielles, trouver des réponses aux besoins que je manifeste dans ma tâche. Je sens que je contribue à l'ensemble tout en récoltant beaucoup personnellement et professionnellement. Je suis très fière de faire partie de cette

Directeur d'établissement scolaire

5. Les CPP, un moteur pour le réseautage des DÉ

Dans le sillon du PAGESM, des CPP ont vu le jour dans les 83 Délégations du MEN au cours de l'année 2013. Il a été signalé au début du Guide, que cette structure de réseautage est fortement souhaitée. Les CTAREF et les CRM rapportent que les CPP sont identifiées en région comme un «chaînon manquant pour établir une structure de partage». On parle «d'espaces de rencontres».

Il est donc incontournable que le projet de développement des CPP doit être conduit par les plus hautes instances du système éducatif. Le MEN doit l'institu-tionnaliser comme lieu de formation continue des DÉ, en faire la promotion publiquement et apporter le soutien et l'accompagnement nécessaires à leur implantation auprès des AREF et des Délégations.

5.1. L'implantation des CPP

5.1.1. Identification du nombre de CPP par Délégation

Chaque directeur aura une place dans une CPP annoncées dans le Plan de mise en œuvre du PAGESM: un tableau de distribution des regroupements est inclus dans le PMOP.[4] Ces regroupements peuvent être constitués à partir des zones pédagogiques ou des bassins scolaires. La consultation menée dans deux régions en mai 2012 fait ressortir l'importance de laisser l'autonomie aux AREF pour assurer la prise en compte des particularités des milieux. Toutefois, la convergence de vision écoles-collèges-lycées est souhaitable.

5.1.2. Composition des CPP

Chaque CPP réunit une vingtaine de personnes, femmes et hommes représentant les trois (3) cycles de l'enseignement. Elle est créée à partir des zones pédagogiques ou des bassins scolaires.

Les CPP sont animées par des coordonnatrices ou coordonnateurs DÉ choisis par leurs pairs et confirmés par les Déléguées et Délégués.

Pour prendre une part active aux CPP, les participantes et participants doivent manifester les attitudes suivantes :

- **Volontariat**
- **Ouverture au changement**
- **Motivation**
- **Curiosité intellectuelle**
- **Esprit d'initiative et d'autodiscipline**
- **Comportement éthique**

[4] PAGESM, PMOP, page 3-9

« Le volontariat des participantes et des participants, le respect des divergences d'opinions et la confidentialité des échanges sont des éléments qui permettent non seulement la richesse des échanges mais aussi la créativité dans la recherche de solutions. »

Un accompagnateur de DÉ

5.1.3. Démarrage des CPP

Après l'identification des regroupements des CPP, les participantes et participants se choisissent une coordonnatrice ou un coordonnateur.

Dès la première rencontre formelle, des règles de fonctionnement sont élaborées par le groupe.

Compte-tenu de l'investissement important accordé aux CPP, il s'avère primordial de choisir une ou des thématiques de travail tout en laissant de la place aux préoccupations professionnelles et au partage des bonnes pratiques. Les thématiques peuvent émerger de la CPP ou des besoins de l'organisation. Par exemple, dans le contexte du PAGESM, le PÉ pourrait être une thématique privilégiée. Quoi qu'il en soit, plus la communauté aura comme objet des questions directement reliées à une problématique managériale importante, plus grand sera l'impact.

Les qualités d'une thématique pertinente :

- ✓ Mobilisante pour interpeller une masse d'individus
- ✓ Circonscrite pour arriver à des résultats concrets
- ✓ Importante pour l'organisation
- ✓ Passionnante pour les participantes et participants
- ✓ Orientée vers les problèmes réels des individus

5.2. Éléments importants à considérer

Pour mettre en place une CPP, plusieurs éléments sont à considérer. Dans cette phase d'implantation, une attention particulière sera portée sur six éléments :

- ❖ La promotion de l'implantation des CPP
- ❖ La dispersion des DÉ sur un vaste territoire
- ❖ Les besoins de base de chaque CPP
- ❖ Attention à la hiérarchisation des DÉ!
- ❖ La communication
- ❖ Le temps

5.3. La promotion de l'implantation des CPP

Pour favoriser l'implantation, il sera important de s'assurer que tous les DÉ reçoivent de l'information sur les CPP, ce qu'elles sont, comment elles fonctionnent, leurs bienfaits et leurs exigences. Le présent Guide pourra être un outil utile à cette fin.

Sachant qu'il est préférable d'attirer des volontaires plutôt que de convoquer des participantes et participants, les moyens choisis pour informer et recruter des membres devront tenir compte de la culture du milieu.

5.3.1. La dispersion des DÉ sur un vaste territoire

La consultation menée en mai et juin dernier, et dont il est fait mention au début de ce Guide, a mis en évidence la difficulté de participation que pourraient avoir des DÉ de certaines zones rurales en raison de l'éloignement et la difficulté de transport. Cette problématique pourrait compromettre l'implantation des CPP ou restreindre la possibilité pour certaines personnes d'y participer. Il reviendra à chaque Délégation d'inventorier des mesures d'atténuation à ce risque bien réel.

5.3.2. Les besoins de base des CPP

La Délégation devra s'assurer de rendre disponible un lieu de rencontre et faciliter la logistique de mise en place de chaque CPP.

5.3.3. Attention à la hiérarchisation des DÉ!

Les CPP appartiennent aux DÉ; ce sont elles et eux qui la construiront à leur image. Quel que soit le cycle d'enseignement, toutes et tous sont appelés à participer volontairement et à leur pleine mesure.

5.3.4. La communication

La communication est une clé maîtresse pour la vie des CPP. Ces dernières se doteront de pratiques dynamiques de communication pour rester en contact avec leurs membres, informer les instances concernées des événements en cours, des réussites rencontrées, des défis à surmonter ce qui permettra des échanges et des collaborations fructueuses et utiles pour toute l'organisation.

Des outils de communication et les technologies pourront être utilisés pour favoriser des collaborations entre les CPP et entre les niveaux hiérarchiques afin d'accroître la synergie et l'efficacité. Ces outils et technologies permettront également d'échanger sur les apprentissages réalisés entre les rencontres et les communiquer aux pairs. Il est donc important que ces outils soient disponibles et fonctionnels dans chaque établissement.

5.3.5. Le temps

La CPP réussie vient avec le temps… Le temps est un facteur primordial dans l'instauration des CPP. Cette notion du temps est identifiée par plusieurs auteurs comme un élément important dont il faut tenir compte dans les premiers stades du développement de la communauté où elle est plus fragile. Ils ajoutent qu'il faut un certain temps avant que les membres de la communauté se connaissent, se fassent confiance, partagent leurs pratiques et réalisent la valeur de leur contribution.

6. La gouvernance des CPP

Dès la mise en place des CPP, des coordonnatrices ou coordonnateurs (directrices ou directeurs d'établisse-ment) seront choisies ou choisis par leurs pairs et auront comme responsabilité d'animer les rencontres. La durée de leur mandat sera convenue par les membres et le principe de rotation femme et homme et cycle d'enseignement sera pris en compte.

Au début de 2013, ces personnes ont reçu une formation de trente heures assurée par le PAGESM et

visant à développer leurs compétences dans l'animation des CPP. Ultérieurement (au cours de l'année 2013), un guide d'animation leur a été fourni. Il appartiendra ensuite à chaque Délégation d'organiser annuellement des ateliers de partage regroupant les CPP pour élargir l'échange de bonnes pratiques et capitaliser sur les expériences réussies.

Chaque CPP pourra se donner des règles de gouvernance comme entité autonome toujours en lien avec la Délégation. La gestion participative sera privilégiée pour valoriser l'apport de chaque membre et faire évoluer toute l'organisation.

« Les participantes et participants peuvent avoir l'impression de pouvoir y arriver plus rapidement par eux-mêmes. En ce sens, une maxime amérindienne inspirée de l'entreprise d'envergure qu'est le vol des oiseaux migrateurs m'inspire chaque fois que je participe à un titre ou un autre à une CPP. Elle dit simplement: Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Un accompagnateur des DÉ

6.1. Choix des coordonnatrices et des coordonnateurs des CPP

Le rôle d'animation de CPP est exigeant, requiert des qualités personnelles et professionnelles et demande qu'on y accorde du temps. Quelques années d'expérience dans la fonction de DÉ peuvent être un atout.

Avant tout, les coordonnatrices ou coordonnateurs de CPP devront être des animatrices et des animateurs dans le sens de « anima » c'est-à-dire de donner de la VIE à leur CPP.

Profil recherché :

- Leader ayant du charisme
- Ouverte et ouvert au changement
- Reconnue et reconnu par ses pairs
- Capable d'analyse réflexive sur ses pratiques de gestion
- Habile à animer et à rendre compte des réunions
- Capable d'écoute et d'empathie
- Dynamique
- Capable d'anticiper les besoins de la CPP
- Bonne communicatrice et bon communicateur
- Esprit stratégique

6.2. Rôles des Coordonnatrices ou coordonnateurs

- Mobiliser les participantes et participants
- Convoquer et animer les rencontres de CPP
- Garder des traces de chaque rencontre
- Entretenir des liens avec les autres CPP et les instances de l'organisation

PERSPECTIVES

Le développement des communautés de pratiques ne se fera pas nécessairement au même rythme dans toutes les CPP. Chacune devra prendre le temps nécessaire pour installer de bonnes assises et répondre aux besoins de ses participantes et participants.

Comme toute communauté, la CPP pourra fonctionner et assurer sa pérennité si :

- ✓ Des échanges existent réellement entre les membres;
- ✓ Un sentiment d'appartenance se développe ;
- ✓ Les membres ont l'impression d'apprendre quelque chose du groupe;
- ✓ Un engagement mutuel et dynamique fondé non seulement sur la compétence individuelle mais aussi sur celle des autres se manifeste;
- ✓ Les membres s'entendent sur un projet commun dans une perspective de responsabilité collective;
- ✓ Les membres se mobilisent autour d'un répertoire partagé : activités, outils, procédures, façons de faire, etc.

Au-delà de toutes ces conditions de succès reliées aux membres, il est essentiel que tous les niveaux du MEN se sentent interpelés par ces CPP naissantes. Il ne s'agit pas seulement de répondre à un appel de mise en place mais aussi de les accompagner tout au long de leur démarche pour qu'elles se développent et produisent des fruits tant pour ses membres que pour toute l'organisation.

Croire en leur valeur, en faire la promotion, faciliter leur organisation technique, être à l'écoute de leurs besoins, aider à résoudre les problématiques, valoriser leurs réussites, favoriser la formation continue de ses membres… voilà quelques pistes prometteuses de succès et de pérennité.

Longue vie aux CPP!

Références

Le contenu de ce guide est principalement inspiré des sources suivantes :

- Centre facilitant la recherche en innovation dans les organisations (CEFRIO), Travailler, apprendre et collaborer en réseau, 2005

- Wenger, Étienne, La théorie des communautés de pratiques, Presse de l'Université Laval 2005



« Seul, on va plus vite
ensemble, on va plus loin »